

KNOWLEDGE Skills Attitude

المناهج التدريبية

فن إدارة الأزمات والصراعات

142 Crisis & Conflict



فن إدارة الأزمات والصراعات

٢٠١٣

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-019-4

رقم الإيـــــداع: 2000/9741

المحتويات

عصر الأزمات

عند الحديث عن الأزمات تترائي أمام الأعين الصورة المفزعة لضحايا أحداث صارت حديث العالم كله من بوهبال في الهند إلي تشرنوبيل في أوكرانيا. وفي العالم العربي تطول القائمة بإنهيار سد ومصرف وغرق زاوية عبد القادر ، وغرق العبارة سالم، وحوادث التسمم الجماعي كما حدث في مصر ، وأزمة نقل العاملين المصريين علي حدود العراق والأردن وغير ذلك.

وعلي أية حال فقد أصبح الإنسان قادراً علي أن يتسبب في كوارث تفوق جسامتها الكوارث الطبيعية ، وحتي عهد ليس ببعيد كان تأثير الكوارث التي من صنع البشر محصوراً في نطاق المجتمع الذي تقع فيه الكارثة ، أما الآن فإن تسرب الإشعاعات من مفاعل ذري في جزء معين من العالم كفيل بأن يهدد المجتمعات المجاورة بل العالم أجمع.

وعلي الرغم من وجود تشابه بين الكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع البشر إلا أنه يوجد إختلاف بينهما ، فإذا كان من الممكن التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية إلا أننا لازلنا عاجزين حتي الآن عن منع وقوعها وكل ما يمكن أن نفعله هو الإستعداد لمواجهة هذه الكوارث ، وعلي العكس فإن الكوارث التي من صنع البشر يمكن التنبؤ بها ، كما يمكن منع وقوعها أيضاً.

إن دراستنا المستمرة في مختلف المنظمات بمصر والعالم العربي توصلت إلي نتائج مفادها أن بعض تلك المنظمات حبلي بالكوارث والأزمات ، وأن ما نراه ما هو إلا مجرد لحظة ميلاد ، وهذه المنظمات مستهدفة للأزمات والبعض الآخر من هذه

المنظمات يبذل ما فيه من طاقة من أجل تفادي وقوع الأزمات الكبري وإدارة ما يقع منها بطريقة فعالة وهذه المنظمات مستعدة لمواجهة الأزمات.

المستهدفون والمستعدون للأزمات :

اتضح من خلال العديد من المقابلات التي تمت مع المديرين في مختلف المنظمات المستهدفة للأزمات أن غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبري العالمية منها والمحلية . كما أن لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخري ، وعلي الرغم من ذلك لم تكن لديهم القدرة علي التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث.

ويحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم والمنظمات التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة ، فبعضهم يري أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمات يعد إفشاء لأسرارها ، أو أن تحديد المخاطر التي تعرضت لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص وعيوب وقد يلجأون لإستخدام بعض الأساليب الدفاعية تؤدي إلي قولهم بأن « هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها » إن المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلي مزيد من الأزمات ، وكلما أمعن المديرين في إستخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة.

ولكن نجد أن الأفراد في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات لديهم قدرة علي تحمل المسئولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة المجاورة.

إن مفهوم المسئولية يعني أن الأفراد داخل وخارج المنظمة هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون وأنهم هم الذين يصنعون القرارات وأن لهم الحرية في الإختيار وأنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه.

كذلك فالأفراد الذين يديرون منظمات مستهدفة للأزمات لم يتعرضوا بما فيه الكفاية لخبرات وربما دفع بهم دفعاً لموقع المسئولية دون تهيئة أو تدريب كافٍ حيث

يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب لعناصر العمل المادية والبشرية والمالية دون أية قيود . إنهم لا يعترفون بأي خطأ وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم . وغير قادرين علي الإحساس بالغير . وليس لديهم القدرة علي إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهماكهم في إدارة أزماتهم الشخصية وشعورهم بالإحباط والإكتئاب.

الأزمات جزء من نسيج الحياة:

إن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية وأصبح اسم كل أزمة يقترن بنوع خاص من انواع الكوارث عل مستوي العالم . علي سبيل المثال:

- أكسون فالديز : أدي تسرب آلاف الأطنان من الزيت الخام إلي إلحاق أفدح الأضرار بالبيئة عند شواطئ ألاسكا.
- المركز الطبي لنقل الدم : أدي السماح بتداول أكياس الدم المشكوك في سلامتها إلي وفاة أكثر من مائتي شخص وإصابة الآلاف بفيروس الإيدز وألقي علامة استفهام علي النظام الطبي في فرنسا بأكلمها.

في عالمنا العربي ارتبطت الرويشد بأزمة نقل العاملين العائدين أثناء حرب الخليج.

وفي مصر اقترن اسم كل أزمة بنوع خاص من أنواع الكوارث ، علي سبيل المثال:

- أحداث الأمن المركزي: حدوث تمرد بين المجندين أدي لإضراب أمني خطير استدعي تدخل القوات المسلحة في فبراير ١٩٨٦.
- أحداث إدكو : اضطرابات جماهيرية وصدام مع أجهزة الأمن لوفاة مواطن مقبوض عليه في أغسطس ١٩٩٢.

• نحن نشهد بعد الأزمات التي تحدث بسبب سلوك إجرامي داخل أو خارج المنظمة أو أخطاء في التصميم أو التشغيل.

أبعاد الأزمة:

١. الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات ، إن إدراك الجمهور لنشاط أو عمل ما يؤثر بشكل مباشر علي مستقبل هذه الأعمال وتؤدي الأزمات إلي خلخلة هذا الإدراك ، إن فشل رجال الإطفاء في إنقاذ سكان عمارات المعادي إثر الحريق المدمر يطرح للتساؤل جدوي جهاز الإطفاء.

٢. قد تؤدي الأزمة الكبري إلي زعزعة رسالة المنظمة ففي صناعة الأغذية تعرضت شركة بيرييه عام ١٩٩٠ لأزمة نتيجة لتلوث المياة المعدنية التي تسوقها ، وأصبح المشروب الذي تعلن عن نقاوته مرتبطاً فجأة بالتسمم.

٣. تؤدي الأزمة إلي إحداث تأثير علي حياة الأفراد وبث الإضطرابات في حياة الأفراد وفي الطريقة التي يدركون بها عالمهم وأنفسهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية وقوتهم.

المدخل الإداري في دراسة الأزمات :

هناك من لا يري الجانب الإيجابي في الأزمة ، وعندما نقول أن هناك جانب إيجابي في الأزمة وآخر سلبي فإننا لا نقول فقط أن الأزمة تعد خطراً أو فرصة في نفس الوقت دائماً نقول أن الجانب المدمر للأزمة شرط لا بد منه لتطوير المنظمة.

وعند تناول مفهوم الأزمة نجد أنفسنا بصدد ثلاث مجموعات متميزة.

المجموعة الأولي : تعتنق وجهة نظر تاريخية وإجتماعية فهم ينظرون للأزمات كنتيجة لعملية تراكمية وأن الأزمات تعد شيئاً طبيعياً حيث أنها تنتج عند تعقد التكنولوجيا التي نستخدمها.

المجموعة الثانية : تعتنق وجهة نظر إجتماعية ونفسية وسياسية فهي تعتبر الأزمات نتيجة للقرارات الخاطئة وأن المسئولية تقع علي عاتق الأفراد والجماعات.

المجموعة الثالثة : تحاول الجمع بين وجهتي النظر السابقتين فهي تؤكد أن الأزمات ما هي إلا أحداث طبيعية تقع بسبب تعقد النظم والقرارات الخاطئة والتفاعل بين النظم التكنولوجية والإنسان الذي يحاول إدارتها.

إذاً نحن بصدد عنصرين هامين يحكمان تفكيرنا في النظر إلي الأزمة :

العنصر الأول : وهو الحتمية ، فكل متغير من متغيرات النظام يحمل القوة علي إحداث الفوضي وإحداث الإنسجام.

العنصر الثاني : حرية الإرادة حيث يكون تأثير قرارات الإنسان وتدخله نسبياً في أفضل الحالات وبذلك تكون قرارات الإنسان مصدر لكوارث محتملة أو حلول ممكنة.

إن النظرة الشاملة للأزمات تجعلنا نسعي من أجل فهم تأثير التغير في عنصر معين علي النظام بأكمله ، آخذين في الإعتبار أن هذا التغيير يتضخم بواسطة متغيرات أخري في النظام.

الحلقة المفرغة وتضخم قوة المتغيرات الصغيرة :

الأزمة ظاهرة تغذي نفسها بنفسها وترجع الحلقة المفرغة إلي سببين رئيسيين وهما التدخل من جانب الإنسان ، أو لأنها كامنة في طبيعة النظم الإجتماعية الفنية المعقدة ونعرض لهذين السببين:

أولاً : التدخل من جانب الإنسان:

قد يؤدي تدخل الإنسان إلي نشوء حلقة مفرغة تجعل هذه الأزمة ظاهرة تغذي نفسها بنفسها ومن الأمثلة علي ذلك ماحدث في شركة الحديد والصلب المصرية في أغسطس عام ١٩٨٩ حيث طالب العمال بمزيد من الحقوق إسوة بالمنظمات الأخري العاملة في نفس المنطقة ، وقام العمال برفع مطالبهم عن طريق ممثليهم في مجلس الإدارة ولكن إدارة المنظمة ماطلت في الإستجابة لهذه المطالب مما أدي إلي قيام العاملين بالإعتصام وتدخل قوات الأمن.

ثانياً : الطبيعة المعقدة للنظم:

أدي التقدم التكنولوجي إلي خلق نظم إجتماعية فنية معقدة، متداخلة الأجزاء تجعلها تسلك سلوكاً خاصاً بها في بعض الأحيان ، وتجعل من الصعب علي الإنسان أن يتدخل لإصلاحها ، كما أن تعرض أي جزء للتغير يؤثر علي سلوك باقي الأجزاء.

تصنيف الأزمات :

يمكن تصنيف الأزمات إلي مجموعات ولا يمنع ذلك من وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات:

المجموعة الأولي: تهديد خارجي موجه ضد المعلومات . يشمل كافة أشكال الهجوم علي المنظمة من قبل منظمات أخري وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة.

المجموعة الثانية: مجموعة متعلقة بالأعطال والفشل : وتشمل عطل المعدات أو فشل المشغلين نتيجة الإجهاد والخطأ الإنساني.

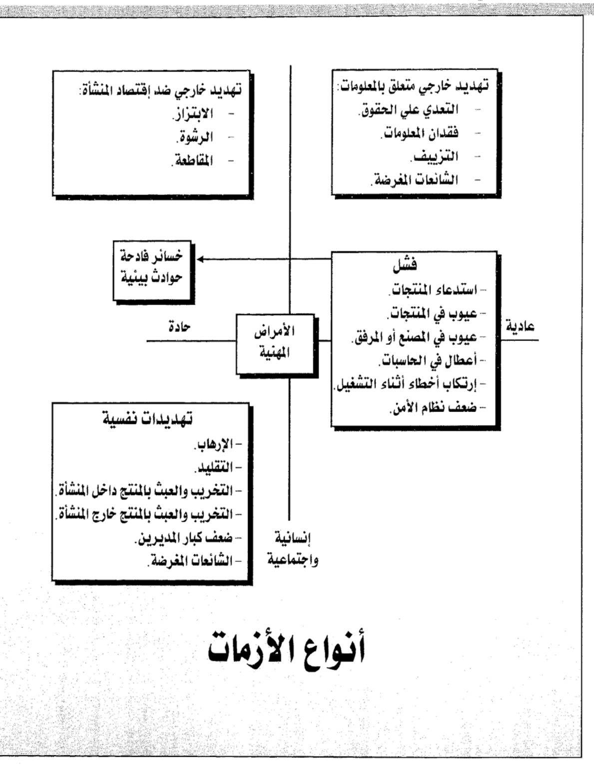
المجموعةالثالثة: تهديد خارجي موجه ضد إقتصاد المنظمة ويتضمن هجوم منظمات أخري بغرض تهديد الوضع الإقتصادي للمنظمة.

المجموعة الرابعة: الخسائر الفادحة : وتشمل الكوارث الضخمة التي تلحق الضرر بالعاملين والسكان والبيئة مثل بوهبال.

المجموعة الخامسة: تهديدات نفسية : وتشمل مختلف أشكال الهجوم التي يقوم بها أفراد مختلون عقلياً أو خارجين علي المجتمع وعلي المنظمة وتلحق إضطراباً نفسياً بالأفراد.

المجموعة السادسة : الأمراض المهنية : وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية مثل التلف الرئوي الناتج من الإسبتوس.

ويوضح الشكل التالي المحورين الرئيسيين للتمييز بين مجموعات الأزمات وأي بند يقع تحت أي مجموعة من المجموعات ممكن أن يكون سبباً أو نتيجة كما أن الأزمات تدور في حلقة مفرغة وتتفاقم أحداثها وذلك لأن الأزمة تكون عادة غير محددة الهيكل -ومن الخطر التركيز علي جانب واحد للأزمة. (الهندسي ، أو الفني ، أو المالي مثلاً) فذلك يجعل المنظمة أكثر إستهدافاً للأزمات.



أنواع الأزمات

مجموعات الإستراتيجيات الوقائية :

يمكن تصنيف الإجراءات الوقائية كما يلي :

المجموعة الأولي : عمليات المراجعة : وتشمل سلسلة من العمليات التي تستهدف تقييم مدي فعالية النظم المالية والقانونية بالمنظمة وما إذا كان يوجد بها مواد خطيرة ومدي كفاية الإحتياجات الوقائية .. إلخ.

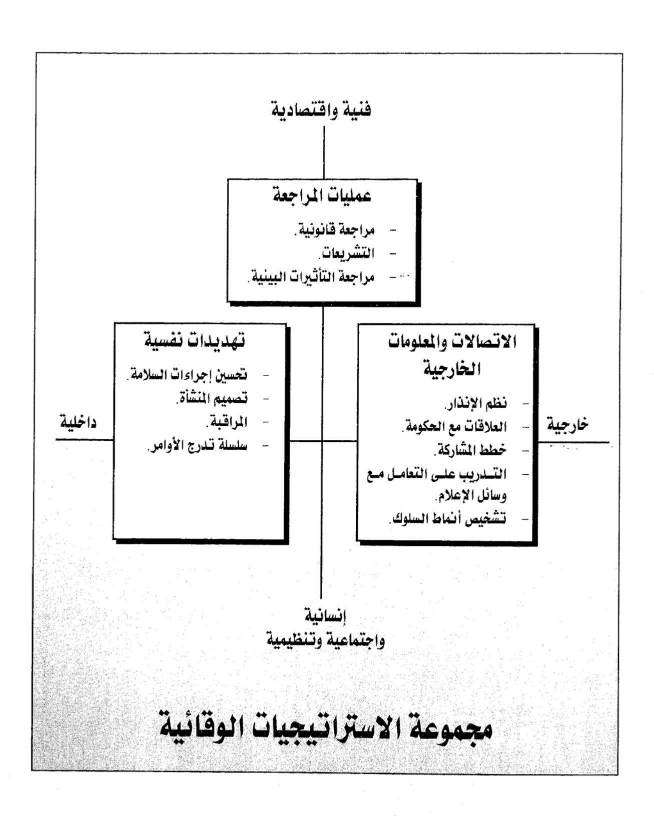
المجموعة الثانية : الإعداد النفسي الداخلي : لتولي القيادات الإدارية الإهتمام الكافي لهذا الجانب وهذا أمر خطير للغاية إذ أنه يعني فشل المنظمة في حماية العاملين بها.

المجموعة الثالثة : الاتصالات والمعلومات الخارجية :تنصب هذه الإستراتيجية علي الإهتمام بالأطراف الخارجية والمؤثرة وموقفها إزاء المنظمة.

المجموعة الرابعة : تحسين الأوضاع الداخلية : ويشمل ذلك مراجعة إجراءات السلامة وإعادة تقييم تصميم المنظمة والخدمات ودراسة أساليب المراقبة ... إلخ.

ويوضح الشكل التالي مجموعات الاستراتيجيات الوقائية.

ويجب علي كل منظمة أن تكون محفظة للأزمات تشبه من جانب الهدف المحافظ المالية حتي يمكن توزيع مخاطر المنظمة والإستعدادات اللازمة لها فإن الحرص يتطلب التخطيط لمواجهة أزمة واحدة علي الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات ، وكذلك التخطيط لمجموعة واحدة علي الأقل من الإجراءات الوقائية في كل مجموعة من المجموعات.


فنية واقتصادية
عمليات المراجعة
- مراجعة قانونية.
- التشريعات.
- مراجعة التأثيرات البيئية.
تهديدات نفسية
- تحسين إجراءات السلامة.
- تصميم المنشأة.
- المراقبة.
- سلسلة تدرج الأوامر.
الاتصالات والمعلومات الخارجية
- نظم الإنذار.
- العلاقات مع الحكومة.
- خطط المشاركة.
- التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام.
- تشخيص أنماط السلوك.
داخلية
خارجية
إنسانية
واجتماعية وتنظيمية
مجموعة الاستراتيجيات الوقائية

خطة إدارة الأزمات

تُعد كتابة خطة إدارة الأزمة من المهام التي تتطلب من القائد قدراً كبيراً من الجهد، كما أنها تمثل تحدياً لقدراته.

ومن البديهي أن أي خطة مكتوبة لا ينبغي أن تظل جامدة دون تغيير يطرأ عليها، فنظراً لتعرض البيئة للعديد من التغيرات المتلاحقة، لذلك يجب على المنظمات إعادة النظر في كافة الخطط للتعرف على المشكلات والتهديدات المتوقعة. وتتكون خطة إدارة الأزمة من الأقسام الآتية:

أولاً :المقدمة:

والهدف من المقدمة هو تحية القارئ وشرح أهمية التعامل مع الأزمات، وأن بالإمكان تجنب الأزمات في كثير من الحالات، وضرورة الاهتمام بالوقائع الصغيرة التي يمكن أن تتفاقم لتشكل أزمة كبرى .وإذا كانت خطة إدارة الأزمة ذات طابع سري فيجب أن يُكتب على الغلاف كلمة" سري للغاية "وتحديد عدد النسخ المتداولة من الخطة .ويجب أن تشتمل الخطة على قائمة محتويات حتى يسهل الرجوع إلى أي عنوان داخلي، ويجب أن تشمل الخطة كافة المعلومات التي يمكن أن تساعد القيادات الحكومية في حالة الطوارئ.

ثانياً :إقرار بالاستلام:

تطلب بعض المنظمات من القيادات والمشرفين أن يوقعوا باستلام خطة إدارة الأزمات، وهناك ثلاثة أسباب لذلك:

1. ضمان قيام القيادات بقراءة الخطة..
2. ضمان التعرف على محتويات الخطة.
3. إن طلب التوقيع يفيد أن هذا الموضوع هام.

ثالثاً :فريق الأزمات:

يجب أن تتضمن خطة إدارة الأزمات قائمة بأسماء فريق إدارة الأزمات، وذلك لتسهيل اتصال الأعضاء ببعضهم قبل اتخاذ أي قرار، ويجب أن يُحدد أسم الشخص المسئول عن المنظمة عند وقوع الأزمة، وعندما تقع الأزمة يتعين على رئيس فريق إدارة الأزمات تحديد مسئولية كل عضو في الفريق عن أنشطة معينة وفترة قيامه بهذه الأنشطة حيث قد يقرر رئيس الفريق أن يعمل الأعضاء في صورة ورديات.

رابعاً :قائمة الإتصالات:

ونظراً لأن خطة إدارة الأزمات سوف تكون ذات طابع سري للغاية، لذلك يجب أن يوافق الأعضاء على إدراج أرقام تليفوناتهم المنزلية وعناوينهم وغير ذلك من التفاصيل في الخطة.

خامساً :تقييم المخاطر المحتملة:

يعرض هذا الجزء من خطة الأزمات أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار مختلف أنواع الأزمات التي يحتمل أن تتعرض لها المنظمة، ويجب أن توضح الخطة كل نوع من أنواع الأزمات وتقدير احتمال حدوث كل منها، والخسائر المترتبة على حدوثها، ودرجة التحكم فيها.

سادساً :التوثيق:

يجب أن توضح خطة الأزمات أهمية قيام القيادات الإدارية بتوثيق كافة الأحداث المرتبطة بالأزمة، ليس بغرض تقديم هذه الوثائق مستقبلاً للقضاء إذا لزم الأمر فحسب، وإنما أيضاً لأن مختلف الأطراف المعنية قد تسعى للحصول على إجابة على الأسئلة التالية:

أ - متى علمت لأول مرة بالحادث؟

ب - أين وقع الحادث؟

ج - متى اتصلت لأول مرة برئيسك المباشر أو الشرطة أو الإطفاء؟

سابعاً :المعلومات السرية:

يجب أن تذكّر خطة إدارة الأزمات القيادات الإدارية أعضاء فريق الأزمات أن بعض المعلومات تظل ذات طابع سري. ولا يجب التصريح بها لأي شخص إلا بموافقة كتابية . وليس المقصود من ذلك تعقيد الأمور وإنما لتجنب ما يمكن أن ينشأ من مشاكل نتيجة تسرع أحد القيادات بالإدلاء بمعلومة غير دقيقة لمراسل صحفي أثناء الأزمة ثم يكتشف بعد ذلك هذا الخطأ وما قد يسببه من حرج أو ضرر لطرف آخر.

وبعد أن يقوم رئيس الفريق بمراجعة الموقف، فإن من الضروري نشر بعض المعلومات وإبلاغها للأطراف المعنية.

ثامناً : خطوات تنفيذية:

يجب أن تطرح خطة إدارة الأزمات الأسئلة التالية والتي يمكن لأي عضو في فريق إدارة الأزمات استخدامها في تخطيط استجاباته أثناء الأزمة:

١ - هل تم الاتصال بالقائد في المنظمة؟

٢ - هل هناك ضرورة للاتصال بالشرطة، الإطفاء... إلخ؟

٣ - من المسئول عن الإتصال بوسائل الإعلام؟

٤ - هل يجب الاتصال بالمسئولين في مصلحة الدفاع المدني؟

٥ - هل يجب على المنظمة الاستعانة بمصدر خارجي لتوثيق الخسائر الناجمة؟

٦ - متى يجب أن يتم الاتصال بمحامي المنظمة؟

٧ - هل من الضروري عقد مؤتمر صحفي؟

٨ - ما هو احتمال حدوث أزمات ناشئة عن الأزمة الحالية؟

٩ - هل تم الاتصال بأسر الضحايا؟

تاسعاً :الاتصالات الثانوية:

يجب إعداد قائمة بالأشخاص والجهات الثانوية التي يمكن الاتصال بها، وأسماء وأرقام تليفونات العمل والأرقام الشخصية لهؤلاء الأفراد.

عاشراً :العلاقات مع وسائل الإعلام:

ويمثل التعامل مع وسائل الإعلام ركناً هاماً في خطة الأزمات، وهناك بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها في هذا الصدد:

١. يجب أن يُنص رسمياً على تحويل أي مكالمة تليفونية إلى مدير العلاقات العامة.
٢. يجب على المتحدث الرسمي تكليف أحد المكاتب لجمع قصاصات الصحف وكذلك تسجيل كافة ما يذاع في الراديو والتليفزيون بخصوص الأزمة.
٣. يجب على المتحدث الرسمي أن يحافظ على تدفق المعلومات في اتجاهين.
٤. البعد عن التكهنات أو التخمين.
٥. كيف سيتابع المتحدث الاتصال بممثلي أجهزة الإعلام.
٦. أنواع الصور الشخصية لكبار القيادات التي يُسمح بتوزيعها.
٧. يجب على أعضاء الفريق ألا يغفلوا ذكر الجوانب الإيجابية في تصريحاتهم عندما يلتقون بالصحافة.
٨. أن توضح الخطة كافة الموارد التي توضع تحت تصرف المتحدث الرسمي.
٩. إجراء تدريبات على مواجهة الصحفيين.

حادي عشر: الاعتبارات المالية والقانونية:

يجب أن توضح خطة إدارة الأزمات الخيارات المتاحة للمنظمة إذا ما واجهت كارثة ترتب عليها إلحاق ضرر بالغ بأصول المنظمة.

ثاني عشر: التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات :

يجب أن تجهز المنظمة مركزاً لإدارة الأزمات. وتوضح خطة إدارة الأزمات موقع هذا المركز وفئات العاملين به.

ثالث عشر: طرق التقييم:

يجب أن يقوم فريق الأزمات بتقييم كافة جوانب الأزمة، وما تحقق من نجاح أو فشل. وتُستخدم استمارات تقييم خاصة تقوم القيادات بملئها ثم تُجمع لإجراء مناقشات مستفيضة واقتراح التوصيات التي تزيد من فعالية التخطيط.



أزمات معقدة

١- جيران السوء:

تُعد المنظمة بمثابة أسرة يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع جيرانها، ويُعد هذا بالنسبة لمجال إدارة الأزمات من المجالات التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة.

ولقد لجأت بعض المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً إلى إنشاء وظيفة مسئول عن شئون المجتمع وإسنادها لأحد أعضاء الإدارة العليا، ويتلخص السؤال الذي يواجه القيادات الإدارية ببساطة فيما يجب عمله لمنع حدوث المواجهة بين المجتمع والمنظمة.

قد تقوم المنظمة بالتخطيط من أجل ممارسة نشاطها في منطقة سكنية معينة، ولكنها تُواجه بمقاومة من جانب سكان المنطقة، وذلك كما حدث في حي المهندسين حيث خططت نقابة المهندسين لإقامة ناد اجتماعي لأعضائها باقتطاع مساحة (٥٠٠٠) خمسة آلاف متر مربع من ميدان يقع في وسط منطقة سكنية، وقد عبَّر السكان عن احتجاجهم برفع لافتات معارضة.

وفي مواجهة الأزمات التي تنشأ عن احتجاجات السكان هناك بعض النصائح نقدمها للقيادات الإدارية:

١. عقد المقابلات مع المسئولين بالمجالس المحلية التنفيذية والشعبية.

٢. إرسال خطابات شخصية للشخصيات المعروفة من سكان الحي للتعريف بالمنظمة.

٣. اشتراك المنظمة في الجمعيات المحلية بالمنطقة.

٤. الاهتمام بكل ما يصدر بشأن المنظمة في الصحف والمجلات وذلك بمثابة نظام للإنذار المبكر للأزمات التي يُحتمل أن تواجه المنظمة.

وربما تعتقد المنظمة أنها في موقف أقوى من الأفراد والجماعات، فإذا ما وجه اتهام أو انتفاء إلى المنظمة بتلويث البيئة مثلاً سارعت بإعداد رد بواسطة المحامي، ولا شك أن التسرع برفع دعاوى قانونية ليس بالضرورة في صالح المنظمة.

٢ـ الإضرابات:

عندما تصل المفاوضات بين العاملين وممثلي المنظمة إلى طريق مسدود، فإن الأمر ينتهي عادة بحدوث اعتصام أو إضراب، وربما تطورت الأمور إلى ما هو أبعد من ذلك كتدخل قوات الأمن لفض الإضراب وقمع المضربين، وتكون النتيجة مؤسفة للغاية بالنسبة للعمال أو المنظمة إذا ما وقعت مثل هذه الأزمات العنيفة.

وبغض النظر عن أسباب الإضرابات فإن التوتر والقلق والعنف المصاحبين لها أحياناً يشكلون أزمة حقيقية بالنسبة للمنظمة، ومن الممكن في أغلب الأحوال التنبؤ بالإضرابات إذا ما رصدت الشكاوي.

فريق إدارة الأزمة:

إذا شعت المنظمة ببوادر تذمر من جانب العاملين يوحي بقرب وقوع إضراب، فإن عليها تشكيل فريق لإدارة الأزمة تتلخص مسئولياته في:

١. إصدار بيان من قبل المنظمة يوضح موقفها بجلاء إزاء أية اتهامات.
٢. تحديد النقاط الحساسة ونقاط الضعف بالمنظمة والتي قد تكون موضع تهديد من قبل العاملين.
٣. حماية الممتلكات المادية للمنظمة.
٤. تقدير أثر العوامل الخارجية المتعلقة بالاقتصاد المحلي والعالمي.

٣ـ انقطاع الخدمات :

أ ـ مشكلات انقطاع الخدمات

تواجه المنظمات، وخاصة تلك التي تقدم خدمات، موقفاً صعباً إذا ما ترتب على الأزمة توقفها عن تقديم الخدمات المنتجة .فإذا ما تعرضت هيئة المواصلات السلكية واللاسلكية إلى حدوث حريق في أحد سنترالاتها فإنها تستطيع أن تسترد قيمة الخسائر المادية من خلال وثائق التأمين، وماذا بشأن العملاء الذين يصابون بخسائر لتعطل أجهزة التليفونات والفاكس والتلكس ...وغيرها؟ وماذا لو رفعوا دعاوى تعويض قانونية على الهيئة لفشلها في تقدم الخدمات لهم؟

ب ـ أزمات مصرية

وهناك العديد من الأزمات التي نشأت عن انقطاع خدمات الكهرباء أو المياه أو الصرف الصحي وغيرها .وعلى سبيل المثال فقد انقطعت الكهرباء عن جمهورية مصر العربية في أحد أيام شهر أبريل عام ١٩٩٠ وذلك بسبب صاعقة ضربت خطوط كهرباء الضغط العالي في أحد المواقع بالوجه القبلي، الأمر الذي أدى إلى زيادة التحميل فجأة على المحطات الأخرى مما نتج عنه فصل التيار في هذه المحطات، وظلت مدن مصر في ظلام دامس لعدة ساعات .ولنا أن نتخيل ما ترتب على ذلك في بعض المستشفيات وفي غرف العمليات وتوقف وسائل المواصلات التي تعمل بالكهرباء.

ج ـ ضحايا الأزمات:

يمكن أن نصنف ضحايا الأزمات إلى أربع مجموعات:

١) مشغلو النظام :

وتضم هذه المجموعة المشغلين الفعليين والمشرفين وأفراد الصيانة والفنيين وعمال الخدمات، وفي كثير من الحالات يُنسب الحادث الضخم إلى خطأ شخصي من قبل العامل، ويُعد ذلك من قبيل التبسيط الزائد للأمور.

٢) مستخدمو النظام:

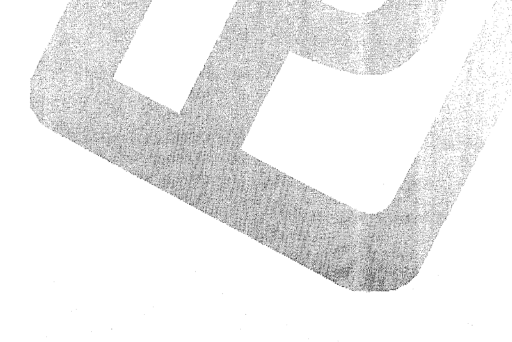
لا تؤثر هذه المجموعة بصورة مباشر على النظام، ولكنهم مرتبطون به، حيث قد يكون لهم الخيار في استخدام النظام من عدمه .غير أنه بدون هذه المجموعة لن يكون هناك نظام.

٣) العابرون الأبرياء:

ليس لهذه المجموعة ارتباط بالنظام ولكنهم يتأثرون به في حالة فشله، مثال ذلك سقوط طائرة على مبنى سكني.

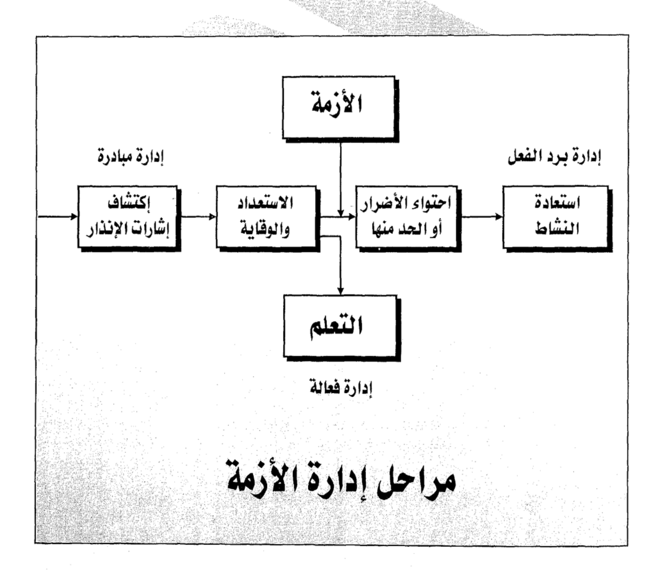
٤) الأجنة والأجيال القادمة:

يمثل هؤلاء ضحايا الإشعاع والمواد الكيماوية السامة، وهم من الأطفال الذين أنجبوا أثناء الحادث، وهم يولدون متوفين أو مشوهين أو لا يخرجون إلى الحياة أصلاً.



مراحل إدارة الأزمة

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. ويوضح الشكل التالي مراحل إدارة الأزمة ، وسوف نتناول كل مرحلة بقدر مناسب من التفصيل.



١ـ اكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعرضا التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، ومالم يُوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات .وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة؛ حيث تستقبل قيادات المنظمات العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، بالإضافة إلى كل ذلك فإن كل أزمة ترسل الإشارات الخاصة بها وقد يصعب التفرقة بين إشارات الأزمات المختلفة.

٢ـ الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات . ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه .إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها.

٣ ـ احتواء الأضرار والحد منها :

من سوء الحظ أن من المستحيل منع الأزمات، لذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة .وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

٤ـ استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة قصيرة وطويلة الأجل تم اختبارها مسبقاً، وإذا لم تُختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة .وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات

خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر.

٥ـ التعلُّم:

المرحلة الأخيرة هي التعلّم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، ولكي يتعلم المرء يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.



تحديد وتقييم الأزمات المحتملة

إعداد أسوأ سيناريو :

إن إعداد أسوأ سيناريو يعتبر أمراً مفيداً للغاية وينبغي على قيادات المنظمات الإدارية أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة التالية:

- ما هو أسوأ شئ يمكن أن يحدث للمنظمة الآن ومستقبلاً ؟
- هل حدث هذا الشئ للآخرين ؟

فإذا ما نوقشت مثل هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقييم قدرة المنظمة على مواجهة أزمة محتملة . وتزيد درجة إستهداف المنظمة لأزمة عنيفة تؤثر على مستقبلها عندما تجري المنظمات تغييرات على نشاطها أو أغراضها ومن أمثلة ذلك:

1. تنفيذ مشروع علمي أو تكنولوجي يتضمن مخاطرة (مثل حدوث تسرب غازات أو إشعاع) دون ترتيب وتدريب القيادات على مواجهة ما يترتب على ذلك من مشكلات.
2. تجاهل إشارات الإنذار عن الأزمات المحتملة مثل شكاوي المتعاملين مع المنظمة أو تقارير أجهزة الرقابة.

مصفوفة الأزمات :

يساعدنا النموذج التالي في تحليل الأزمات وفقاً لمعيارين هما :

- شدة الخطورة
- درجة التحكم.

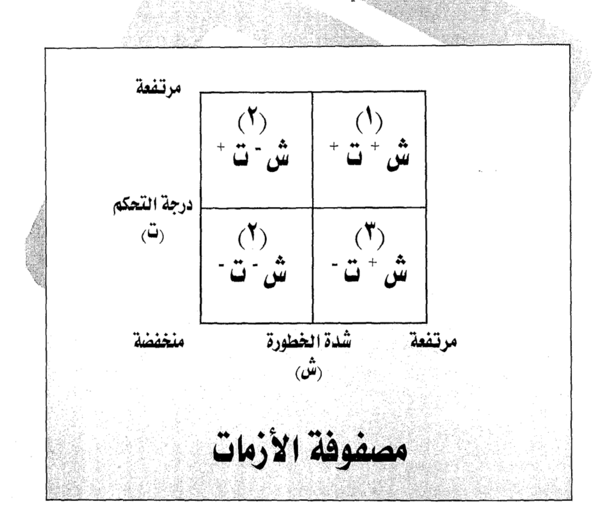
- **شدة الخطورة (ش) :**

ويقصد بها حجم الموارد المعرضة للخطر ويتوقف عليها إستمرارية المنظمة حيث تقسم من واحد إلي تسع درجات وتعطي درجات للأكبر خطورة.

- **درجة التحكم (ت) :**

ويقصد بها المقدرة علي التأثير علي نتيجة الأزمة، ويمكن أن تقسم من واحد إلي تسع درجات حيث تعطي تسع درجات للأساليب الأكثر فعالية في التحكم.

وتأخذ المصفوفة الشكل التالي:



- المربع الأول (ش +ت -) (خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة)

يمثل هذا المربع الأزمة التي لا يستطيع القائد أن يتحكم فيها إلا بقدر محدود والتي يمكن أن تهدد المنظمة بأكملها.

- المربع الثاني (ش +ت +) (خطورة عالية ودرجة تحكم عالية)

يمثل هذا المربع أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها.

- المربع الثالث (ش -ت +) (خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية)

ويشمل الأزمات غير الحادة والتي يمكن إدارتها بكفاءة.

- المربع الرابع (ش - ت -) (خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة)

وتساعدنا هذه المصفوفة في تقييم حالة الأزمة وذلك بأن نحدد موقع الأزمة على المصفوفة ويستلزم كل وضع تبني إستراتيجيات مختلفة.

- ففي المربعين (١) . (٤) ترتكز الإستراتيجية حول خطط ما بعد الأزمة.
- وفي المربعين (١) . (٢) من الضروري مشاركة الإدارة العليا لأن الأزمة تهدد إستمرارية المنظمة.
- وفي المربعين (٢) . (٣) يتطلب الأمر وجود إدارة نشطة للأزمة.
- وفي المربعين (٢) . (٤) قد لا يتطلب الأمر إشتراك الإدارة العليا بشكل مباشر لأن المنظمة ليست عرضة لتهديد كيانها وإستمرارها

فريق إدارة الأزمة

يجب علي كافة المنظمات أن تكون فرقاً لإدارة الأزمات قبل أن تفرض الأحداث تكوين مثل هذا الفريق.

تشكيل فريق إدارة الأزمة:

يختلف تكوين فريق إدارة الأزمات حسب حجم المنظمة ، وما إذا كانت تعمل علي نطاق محلي أو دولي ، وأيضاً حسب شدة القيود الحكومية المنظمة لنشاطها ونجد فريق إدارة الأزمات يضم في عضويته الآتي:

١ـ أخصائي قانوني :

عندما تقع الأزمة فمن الضروري وجود شخص له خلفية قانونية سواء كان من داخل الشركة أو من خارجها ، يساعد في ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات وأيضاً النتائج المترتبة عليها.

٢ـ أخصائي في العلاقات العامة:

إن وجود شخص له خبرة بالإتصالات يستطيع تفهم إحتياجات المراسلين الصحفيين الذين يقومون بتغطية الأزمة . وعند إعداد خطة الأزمة فإنه يقوم بمراجعة جوانبها المتعلقة بالتصريحات والبيانات.

٣ـ أخصائي مالي:

لا شك أن الأزمات العنيفة يترتب عليها إرتباك مالي شديد يصل إلي حد الخراب، ولهذا السبب يجب إستدعاء المدير المالي ، أو المراقب المالي عندما تقع الأزمة ، ويجب أن يكون هذا الشخص علي دراية بأصول الشركة وخصومها ، ومحفظة أوراقها المالية ،

والإستثمارات المختلفة . وأن يعمل عند إعداد خطط الأزمات على تحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الأزمة.

٤ـ أخصائي في الإتصالات السلكية واللاسلكية:

عندما تقع الأزمة فإن الحاجة للإتصالات تبدو ماسة سواء بالنسبة للمنظمة أو لمختلف الأطراف المعنية . وعلى ذلك فإن وجود خطوط تليفونات إضافية ، وكذلك عدة أجهزة فاكس وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية الحديثة يعد أمراً في غاية الأهمية.

٥ـ أخصائي في الشئون العامة:

لا بد من وجود شخص ذي دراية بالتعليمات الحكومية المتعلقة بالإبلاغ عن الوقائع والأحداث التي تقع داخل المنظمة أو بسبب نشاطها بالخارج.

٦ـ رئيس الشركة أو من يمثله:

يجب أن يشارك رئيس المنظمة أو من يمثله في إعداد خطة الأزمات ، وحيث يتوافر لدي رئيس المنظمة دراية بمختلف الأدوار التي يمكن إسنادها للعاملين.

مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

المرحلة الأولي : جمع الحقائق:

يقوم فريق إدارة الأزمات قبل البدء في وضع خطة الأزمات بجمع الحقائق المتعلقة بالمنظمة ومنها :

١. عدد العاملين بالمنظمة ، وإجمالي الأجور والمرتبات والمكافآت السنوية.
٢. ملخص للأعمال الخيرية التي قامت بها المنظمة في الثلاث سنوات الماضية.
٣. قائمة بكافة المواقع التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها.

٤. قائمة بالجوائز والشهادات التي منحت للمنظمة في السنوات الأخيرة.

٥. نبذة عن تاريخ الشركة ،وخططها المستقبلية.

المرحلة الثانية : إعداد السيناريوهات:

عندما يتوافر لدي فريق الأزمات البيانات المشار إليها فيستطيع حصر المخاطر المحتملة ثم مراجعة هذه القائمة وإختصارها لتكوين محفظة أزمات . حيث يجري إعداد السيناريو وفقاً لمنهج معين يبدأ بأن يقوم أحد أعضاء فريق الأزمات برئاسة الفريق ليقود المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة تبدأ بالسؤال الجوهري وهو « ماذا لو ؟ » مثل:

١. ماذا لو نشب حريق في المنظمة ؟.

٢. ماذا لو دمرت قاعدة بيانات في المنظمة بسبب فيروس الكمبيوتر ؟

ويمكن تمثيل الأدوار في كل حالة من الحالات المشار إليها.

تمثيل الأدوار:

فعند عقد هذه الجلسة يسند لكل عضو دور معين غير الدور النمطي الذي يقوم به ، فمثلاً الشخص المسئول عن النواحي المالية يسند إليه مسئولية الأفراد وهكذا .ويساعد ذلك علي تعرض أعضاء الفريق إلي تحديات وأفكار جديدة لم يواجهوها من قبل.

التوقيت والمكان:

تكفي مدة ساعتين لمثل هذه الحلقة لضمان جذب إنتباه المشاركين وفيما يلي بعض الإقتراحات التي تساعد علي إنجاح مثل هذه الجلسات:

١. لا يجب أن يخبر رئيس الفريق الأعضاء مسبقاً عن طبيعة الأزمة.

٢. يجب علي رئيس الفريق أن يتصرف بجدية.

٣. يجب علي رئيس الفريق بث قدر مناسب من الفوضي حتي يشعر الأعضاء بتأزم الموقف وواقعية إدارة الأزمة.

٤. يجب أن يتفق أعضاء الفريق علي أن كافة التصريحات أو ردود الأفعال تعد سرية ولأغراض المناقشة.

٥. لا يجب السماح لشخص واحد أو إدارة واحدة بالسيطرة علي الحلقة.

٦. يجب إجراء تقييم لمهارات قائد الحلقة بعد إنتهاء كل جلسة حتي يحسن أداءه.

لقاء أخر:

بعد مرور أسبوع علي إنعقاد الحلقة الأولي يجتمع الفريق مرة أخري .وفي هذه المرة يكون الأعضاء مستعدين لهذه الجلسة حيث قد قاموا بمراجعة ملخص ما دار في الجلسة السابقة ، ويدير رئيس الفريق حواراً حول نتائج الأزمة .وتقيم أداء فريق الأزمات.

المرحلة الثالثة : إبلاغ الرسالة:

بعد إنتهاء مرحلة جمع الحقائق ، وإخراج وتقييم السيناريوهات يقوم مدير العلاقات العامة ومدير الشئون العامة بتقديم خطة عمل تفصيلية تتناول كل أزمة من الأزمات الكبري التي تهتم بها المنظمة ، ويجب علي خبراء الإتصالات تتناول الموضوعات التالية علي وجه الخصوص:

١. ما هو أنسب شخص يتحدث بالنيابة علي المنظمة أثناء الأزمة.

٢. ما هو أنسب موقع لمركز إدارة الأزمات (غرفة العمليات) .

٣. يجب أن يحيط خبراء الإتصال الفريق علماً بأية مواد إتصالات جديدة يمكن إعدادها والإحتفاظ بها للإستخدام عند الحاجة لها.

٤. يجب على خبراء الإتصال تعريف أعضاء الفريق بوسائل الإعلام التي يمكن أن تغطي السيناريوهات التي يقومون بإعدادها.

٥. بعد الانتهاء من مناقشة وتقييم حلقات إعداد السيناريوهات. يجب أن يقدم فريق الإتصالات خريطة « توضح جلاء سلسلة إصدار الأوامر أثناء الأزمة » حتي لا يحدث أي خلط في المسئوليات.

٦. يجب إعداد خطة إتصالات لإعلام العاملين بالأحداث المرتبطة بالأزمة حيث تهتز ثقة العاملين في الإدارة العليا.



خطط الإتصالات أثناء الأزمات

١ـ أهمية الاتصالات:

تُعد الاتصالات الفعَّالة من الأمور الضرورية لنجاح أي منظمة، ويبدو أن المسألة تُعد أكثرأهمية عندما تقع أزمة من الأزمات حيث يكون الوقت ضيقاً .وعلى القائد الإداري أن يتخذ قراراً بالتحدث مباشرة مع الصحفيين أو إصدار بيان يدعو لمؤتمر صحفي .إن القرار بعقد مؤتمر صحفي بدلاً من إصدار بيان للصحافة يعني أنه قام بتقييم هذه البدائل وتبنى قراره في ضوء ذلك التقييم.

٢ـ استراتيجية الاتصالات:

تتكون استراتيجية الاتصالات من المكونات الآتية:

أولاً :الجمهور:

يجب أن يحدد المدير طبيعة الجمهور الذي سيخاطبه، وذلك قبل أن تقع الأزمة، وبذلك يمكن وضع خطة لإدارة الأزمات يحدد فيها الجمهور المخاطب حيث يُخشى في كثير من الحالات أن يتم اختيار متحدث غير مناسب ليخاطب جمهور غير مناسب . فتكون النتيجة عندئذ مزيداً من سوء الفهم وزيادة حدة تفاقم الأزمة .وعند القيام بتحليل الجمهور يجب الأخذ في الاعتبار الآتي:

١. أين يوجد هذا الجمهور؟
٢. هل يمكن الوصول إلى هذا الجمهور بعقد اجتماع في قاعة المنظمة؟ أم تُستخدم وسائل الإعلام الجماهيرية؟
٣. هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور؟
٤. هل يمكن الوصول إلى الأطراف المعنية خلال يوم واحد؟ أم أن تنفيذ برنامج الاتصالات سوف يستغرق عدة أيام؟

ثانياً :الهدف:

يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهداف محددة وواضحة، حيث يجب طرح التساؤلات الآتية:

1. هل تعرف ما نريد قوله أم أن الاتصال يتم للاشئ إلا لأنه أمر مطلوب؟
2. كيف يمكن تجنب إساءة الفهم؟
3. هل الهدف من الاتصالات هو تهدئة الناس أم تحذيرهم من أضرار محتملة؟

ثالثاً :الرسالة:

هناك ثلاث فقرات ز«اسية يجب الاهتمامبها عند إعداد أية رسالة، وهي:

1. **النغمة** : هل النغمة هي تفاؤل أوابتهاج أو استرخاء أو غضب أو مزيج من هذا أو ذاك؟
2. **المحتوى** :هل تريد توصيل الحقائق أم الآراء أو التوقعات أم مزيج من هذا وذاك؟
3. **مُستقبِل الرسالة** :ماذا يعرف مُستقبِل الرسالة عن منظمتك أو عن الأزمة التي تواجهها وعن قدرتك على مواجهة هذه الأزمة؟

رابعاً :المصدر:

من الذي سيقوم بنقل محتوى الرسالة، حيث يصر قائد المنظمة عادةً على أن يكون هو المتحدث عندما تقع الأزمة، ومع ذلك فقد يكون الوضع محرجاً للغاية ومؤلماً في نفس الوقت ..حيث يتطلب القيام بالتحدث من خلال أهم شخصية في المنظمة العديد من السنوات وإنفاق الكثير من أجل إصلاح ما يمكن أن يفسده متحدث رسمي غير مدرب.

خامساً : مصادر المساندة والتأييد:

هناك مصادر للمساندة والتأييد يمكن لقائد المنظمة اللجوء إليها عندما تقع الأزمة، وتقدم هذه المصادر النُصح والإرشاد.

سادساً :التعلم:

يجب على فريق إدارة الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة، وتلجأ بعض المنظمات إلى خبير خارجي متخصص للقيام بهذه المهمة حتى يمكن استخلاص الدروس المستفادة والتي تحول دون وقوع الأزمات في المستقبل.

٣ـ أدوات الاتصال:

هناك عدة أدوات للعلاقات العامة التي يمكن استخدامها أثناء الأزمة:

أ ـ البيانات الصحفية:

تصدر المنظمات عادة بيانات صحفية أثناء الأزمة،وذلك حتى تحيط وسائل الإعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي أتخذت.

ب ـ حقيبة المواد الصحفية:

تُعد حقيبة المواد الصحفية من أكثر الأدوات التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة، حيث يوضع داخل الحقيبة بيانات صحفية صادرة عن المنظمة وصور شخصية(أسود وأبيض) لكبار المسئولين، توضع أيضاً مذكرة عن تاريخ المنظمة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بأسماء وأرقام تليفونات المتحدثين باسم المنظمة.

جـ المؤتمرات الصحفية:

تلجأ بعض المنظمات التي تواجه الأزمات إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام ببيانات موثوق بها من أشخاص مسئولين بالمنظمة.

نُظم الإنذار المبكر

تبين الأزمات التي تواجه مختلف المنظمات أن رد فعل المنظمة تجاه إشارات الإنذار يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مستقبل المتعاملين والعاملين بهذه المنظمة وعلى البيئة المجاورة.

ما هو المقصود باكتشاف إشارات الإنذار؟

يُقصد باكتشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة، حيث أن ما يبذله القادة الإداريين في هذا الصدد يمكن أن يسفر عن أربعة احتمالات هي:

الأول :التوفيق:

حيث تنجح القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة.

الثاني :الفشل:

حيث تفشل القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

الثالث :الإنذار الكاذب:

حيث تعتقد القيادات أن هناك أزمة وشيكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة.

الرابع :الرفض الصحيح:

حيث تعتقد القيادات في عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك.

وتوضح المصفوفة على الصفحة التالية إشارات الإنذار . وتتحقق المنظمات المتفوقة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار الكثير من التوفيق (مربع ١) والكثير من الرفض الصحيح (مربع ٤).

كيف تكتشف إشارات الإنذار المبكرة؟

تعتمد المنظمات المتفوقة في هذا المجال على ستة عناصر رئيسية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات هي:

	أزمة	لا أزمة
أزمة	(١) التوفيق	(٢) الانذار الكاذب
لا أزمة	(٣) الفشل	(٤) الرفض الصحيح

مصفوفة إشارات الإنذار

١. تحديد نقاط الضعف بالمنظمة والتي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات.

٢. حصر المعلومات المتفوقة بنقاط الضعف.

٣. تشخيص الموقف باستخدام معايير محددة لتحديد وجود أو عدم وجود أزمة.

٤. السيطرة على الموقف.

٥. التخطيط لتجنب الأزمة وشيكة الوقوع.

٦. إزالة الخطر تماماً.

لماذا تفشل المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار؟

قد تؤدي الاعتقادات الخاطئة أو أنماط سلوك معين أو طبيعة النظم إلى إعاقة المنظمة في اكتشاف إشارات الإنذار. حيث توجد ثلاث فئات من العوامل تعمل على ذلك ..هي:

١. حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون لها، وبالتالي عدم تحديد نقاط الضعف.

٢. وجود صورة خاطئة في ذهن أفراد المنظمة أو معتقدات غير صحيحة عن مناعة المنظمة ضد الأزمات أو القدرة على اكتشاف إشارات الإنذار.

٣. تفتقر القيادات أو المنظمات إلى القدرة أو الميل إلى الاستجابة بطريقة مناسبة لخطر معين.

إعادة صياغة منهج المنظمة إزاء اكتشاف إشارات الإنذار:

يجب على المنظمة التي تعيد تقييم موقفها في مجال اكتشاف إشارات الإنذار القيام بالآتي:

١. التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار.

٢. تقييم تأثير الإمكانيات الحالية على قدرة المنظمة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار.

٣. تحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية.

٤. إعادة تصميم المنظمة لزيادة فعالية اكتشاف إشارات الإنذار.



الإشاعات

تنتشر الإشاعات بسرعة بالغة وخاصة أثناء الأزمات، وأحياناً تكون لها نتائج مدمرة .والإشاعات غامضة بطبيعتها، ومن الصعب معرفة مصدرها، ومن الذي نقلها، ومن الذي صدقها .وقد تكون الإشاعة ذات طابع برئ أو سئ أو شرير.

١ـ الإشاعات العشوائية:

تنشأ الإشاعات العشوائية في مناخ يتعذر فيه الحصول على معلومات كافية موثوق بها، وقد يتعذر في بعض الحالات تقديم معلومات رسمية لسبب بسيط وهو عدم توافر هذه المعلومات، وفي مثل هذا المناخ تنتشر الإشاعات .ومن الظواهر المثيرة أنه كلما زاد بعد المسافة عن موقع الكارثة كلما زاد انتشار الإشاعات، كما يكون الناس أكثر قلقاً.

وقد تساهم الصحافة في الكثير من حالات الإشاعات العشوائية، وذلك من خلال" مصادرها الموثوق بها."

٢ـ الإشاعات المخططة:

يُقصد بها تلك الإشاعات التي يُخطط لنشرها لتحقيق أهداف معينة، ومن المعروف أن نشر الشائعات السوداء هو أحد الطرق الخبيثة لمهاجمة الخصوم.

ومن الممكن أن تكون الإشاعات في حد ذاتها سبباً لنشوء الأزمات، ففي عام ١٩٧٩ سرت شائعة مفادها وجود دم الخنزير والكحول في تركيبة الكوكاكولا وتسببت في انخفاض الطلب من جانب العملاء بشكل حاد.

وقد شارك في هذه الحملة جماعات سياسية وصحف حزبيةي، وانتهز بعض المنافسين الفرصة ليروجوا إشاعة أخرى تتضمن أن مشروب الكوكاكولا يسبب السرطان.

٣ـ مكافحة الإشاعات:

يتوقف الناس عن الاستماع للإشاعة إذا اتضح أنها كاذبة، غير أنه في بعض الأحيان قد تثبت صحة الإشاعة ..وعندما يحدث ذلك يصبح الناس على استعداد أكثر لتصديق الإشاعة التالية والبدائل المتاحة هنا هي:

أ ـ الصمت:

ربما يكون الصمت أسلوباً فعّالاً إزاء الإشاعات غير المنطقية وغير الهامة. ولكن إذا انطلقت الإشاعة أثناء الأزمة فليس من المناسب الانتظار حتى تنقضي الإشاعة من تلقاء نفسها، فقد يحيق الضرر البالغ بالمنظمة نتيجة ذلك.

ب ـ النفي:

إن نفي الإشاعة له مخاطره، فكل إنسان يتوقع منك أن تنفي الإشاعة .. وخاصة إذا كانت قوية.

وحتى تزيد الفعالية في مكافحة الإشاعات فإن من الضروري تكرار نفي الإشاعة، ليس فقط مرة واحدة بل عدة مرات حتى تصل الرسالة إلى الجمهور المعني، ولسوء الحظ فإن نفي الإشاعة ليس مثيراً مثل الرواية الأصلية.

وهناك مشكلة أخرى تواجه المنظمة عندما تتصل بوسائل الإعلام لنشر التكذيب أو النفي لإشاعة ما، فإذا كانت الصحيفة لم تنشر شيئاً عن الإشاعة فلماذا تهتم بنشر تكذيب لها، وإذا كانت الصحيفة قد نشرت شيئاً فكيف تعترف بأنها نشرت أنباءً مضللة.

ج ـ الإعلان:

يمكن للمنظمة شراء مساحة إعلانية لتنشر نفيها للإشاعة، ولا شك أن النشر على هذا النحو يسمح لها بالتحكم في الرسالة التي تريد إبلاغها للجمهور. ولكن المشكلة هنا تكمن في ارتفاع التكاليف الإضافية علاوة على ياحتمال تنبه أولئلك الذين لم يسمعوا بالإشاعة لكي يهتموا بها.

د ـ الانتباه التلقائي:

ماذا يمكن عمله لمواجهة الآثار المزعجة التي تترتب على الإشاعة؟ إذا لم يكن النفي البسيط أفضل الحلول، كما رأينا من قبل، فإن النفي المباشر لا يحقق الفائدة المرجوة؛ حيث يتوقع الناس أن تنفي ليس الإشاعات فقط ..بل الحقائق أيضاً. بالإضافة إلى أن النفي قد يساهم في نشر الإشاعة .ونظراً لأن عملية التذكر ذات طابع انتقائي فإن النفي قد يحمل رسالة للناس بصدق الإشاعة.

هـ ـ أخذ المبادرة بصناعة الأخبار:

لا يجب ترك فجوة معلومات أثناء حدوث الأزمة، حيث أن غالبية الأزمات تتأتى من بيئة غابت فيها المعلومات، ويجب على المنظمة أن تتأكد من استمرارية الاتصال مع مختلف الأطراف المعنية. ومن الضروري أثناء الأزمة استمرار تدفق المعلومات، وأفضل ما تفعله المنظمة هو صناعة الأخبار حتى تتجنب تكاثر الإشاعات، غير أن فعالية هذا الأسلوب تعتمد على التأثير الكلي للإشاعة وعلى المرحلة التي بلغتها إلى أن تم اكتشافها.

و ـ الاتصال المباشر:

من الأفضل أن تتصل المنظمة مباشرة بكافة الأطراف المعنية عندما تقع أزمة ما، ويُعد العاملون أحد أطراف الأزمة في كافة الحالات ومن اليسير الاتصال بهم.

وعندما تتعرض المنظمة لأزمة ناجمة عن إشاعة وتقرر الإدارة التزام الصمت حيالها، فربما كان ذلك الأسلوب فعَّالاً في مواجهة الأزمة ..غير أن الأمر يختلف بالنسبة للعاملين؛ ذلك أنهم يتوقعون من رؤسائهم أن يفعلوا شيئاً في مثل هذا الموقف.

ز ـ اللجوء لمصدر خارجي:

إذا كان قيام المنظمة بنفي الإشاعة غير فعَّال بما فيه الكفاية، فقد يكون من المفيد الاستعانة بطرف ثالث فوق مستوى الكشوك ولا علاقة له بالمنظمة.

استدعاء المنتجات

١ـ أهمية استدعاء المنتجات:

تسعى معظم المنظمات من أجل ضمان جودة المنتجات، وعلى الرغم من ذلك فمن المحتمل أن يُطلب من المنظمة استدعاء أحد منتجاتها من الأسواق إذا ما تعرض المنتج للعبث أو اتضح أن استخدامه يهدد حياة المستهلك أو منه.

ويمكن أن نصنف حالات استدعاء المنتجات إلى ثلاث فئات:

أ ـ الاستدعاء بسبب تهديد المنتج لحياة الأفراد:

حيث يُطلب في هذه الحالة من المنظمة سحب كافة المنتجات من الأسواق، والإعلان عن ذلك في وسائل الإعلام.

ب ـ الاستدعاء بسبب خطورة استخدام المنتج ولكنه لا يهدد الحياة:

حيث يطلب من المنظمة سحب المنتج من الأسواق، ولكن لا يُطلب من المنتج القيام بفحص شامل لك وحدة.

ج ـ حيث لا يوجد تهديد للممتلكات أو الأرواح:

ويكون استدعاء المنتج على نطاق محدود أي في بعض الأقاليم مثلاً. وعلى الرغم من أن استدعاء المنتجات أمر مألوف للجماهير، إلا أن اتخاذ قرار الاستدعاء والتعامل مع الرأي العام أثناء ذلك يُعد من الأمور الحساسة والدقيقة، وعندما تكون المنظمة صغيرة فإن عملية الاستدعاء قد تكلفها حياتها، وفي حالة المنظمات الكبرى فإن الاستدعاء يطرح التساؤلات عن كفاءة التصميم والرقابة في المنظمة.

٢- التخطيط لاستدعاء المنتجات:

يجب على أي منظمة أن تضع خطة لاستدعاء المنتجات إذا ما واجهت أزمة تتطلب تنفيذ هذا الإجراء .وتشمل الخطة الجهات التي يجب الاتصال بها وكيفية توثيق الشكاوى التي ترد للمنظمة...إلخ .والملاحظ أن العميل عادةً يفقد الثقة في المنتجات التي يتم استدعائها، ليس فقط أثناء الأزمة، وإنما بعد عدة سنوات من انتقائها وينعكس ذلك بطبيعة الحال على أرقام المبيعات.

٣- استدعاء المنتجات لتجنب الكوارث:

إن عدم استدعاء المنتجات غير الصالحة قد يسبب كوارث نتيجة استخدام الأفراد للمنتجات وانتشار حالات التسمم والوفاة الناجمة عنها بسبب الفشل في استدعاء المنتجات .ويجب التفرقة بين سحب المنتجات أو استدعائها، ذلك أن سحب المنتجات يمثل الركن المادي في عملية الاستدعاء، أما الاستدعاء فهو نشاط مخطط يتضمن وضع سيناريو لما يمكن أن يترتب على استخدام المنتج وإلحاقه الضرر بالمستهلكين واتخاذ إجراءات الوقاية وتوعية المستهلكين وإعداد خطة إعلامية مناسبة وتنظيم عملية السحب والإعلان عنها، وتعويض المستهلكين واسترداد ثقتهم في المنتج.

إن من الضروري أن تشمل خطة الأزمات في المنظمة خطة لاستدعاء المنتجات، ويجب على المديرين متابعة الشكاوى التليفونية والبريدية أو ما يُنشر من شكاوى في بعض الصحف، ويجب معرفة مصدر هذه الشكاوى، وعندما تبدأ في اتخاذ طابع معين فعندئذ يجب سرعة التحرك لتدارك الموقف.

ومن الضروري عمل برنامج إعلامي لاستدعاء المنتجات، ويجب على فريق إدارة الأزمات أن يجيب على الأسئلة التالية:

١. من الذي يتحدث بالنيابة عن المنظمة عندما تقع الأزمة؟

٢. أين يتم عقد المؤتمر الصحفي؟

٣. ما هي نوعية المواد الإعلامية التي يجب تجهيزها؟

٤. ما هو الوقت المستغرق في إعداد الرسائل الإعلامية؟

٥. هل يجب أخذ موافقة من الأجهزة الحكومية على هذه الرسائل؟

ويمكن أن يكون العميل والمنظمة ضحايا لعملية استدعاء المنتجات، ولا يعني استدعاء منتج معين بالضرورة أن تكون المنتجات الأخرى للمنظمة معيبة.



المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام.

لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب .

أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي

د.عبدالرحمن توفيق









142

فن إدارة الأزمات و الصراعات







edarabook.com
pmecegypt.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)